

CIVIL SZERVEZETEK-STATUS QUO ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS

CIVIC ORGANIZATIONS-STATUS QUO AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

DR. SZABADOS GYÖRGY NORBERT adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

TÖVISKES IMRE egyetemi hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

SZABADOS KRISZTIÁN PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola

Abstract

After the change of the previous regime, methodological and practical expectations of organizational development increased. It is highly valid for the case of civic organizations, the operation and activity of which highly influence the activity of the modern state itself. In this article we have considered diverse aspects. First, after working on municipality level organizational development, we also have covered the topics of the civilians. In 2009, we have participated in a research-financed by Magyar Zoltán Higher Education Foundation-aiming to analyze the managerial conditions of civic organizations of Hajdú-Bihar county. We have also considered focused central programs (such as TÁMOP 5.3.3), in the framework of which many civic organizations have participated in local organizational development programs. Based on prime and secondary researches, beside framing a status quo we also want to deal with the future and methodologic solutions of organizational development of civic organizations.

1. Bevezetés

Kevés olyan spontán, önkifejező szervezet létezik a gazdaságban, mely viszonylag enyhe szabályozás, irányítás alatt áll, és a társadalom alapelemeinek önérvényesítési szándékát egyszerre jeleníti meg. Amennyiben ma civil szervezetekről beszélünk, az embereknek erről a szervezeti típusról nem mindig ugyanaz jut eszébe. Ha felvetődik a nonprofit elnevezés, valószínűleg az már inkább sokatmondó fogalom, noha a két terminus nem teljesen ugyanaz. Klasszikus civil szervezeteknek tekintjük a magánalapítványokat és az egyesületeket (társadalmi szervezetek); az érdekképviselőket csoportjába tartoznak a köztisztviselők, a szakszervezetek, a szakmai munkáltatói érdekképviselőket és az egyesülések; az egyéb nonprofit szervezetekhez soroljuk a közalapítványokat és közhasznú társaságokat (1).

2. Civil szektor-státus quo és szervezetfejlesztés

A nonprofit szektor megjelenése a magyar gazdaságban és társadalomban a rendszerváltás idejére tehető. A piacgazdaságra való áttérés időszakában, mely az állami szerepvállalás szükségszerű csökkenésével járt, különösen fontos volt, hogy létrejöjjön és működjön az állami és piaci szektor között egy úgynevezett nonprofit szektor (Tóth 2001). A civil szervezetek működése, noha egyes formái már az előző rendszerben is léteztek (többségében a rendszerhez igazodva), igazán csak a rendszerváltás után vált aktívvá.

Kuti és Sebestyén (2004) a magyarországi nonprofit és civil szervezetek gazdasági és jogi szabályozásának lényegében öt fontos szakaszát különböztette meg:

1. Nyitás időszaka 1987 és 1990 között.
2. 1991 és 1994 között az adókedvezmények általános megszorítása.
3. 1995 és 1996 között az állami irányítású szervezetek számára szelektív megszorítások és kivételes bánásmód kialakulása.
4. 1997-ben további szelektív megszorítások, ugyanakkor az indirekt állami támogatás kiszélesítése.
5. Paradigmaváltás 1998-ban: a közhasznú státusz válik a kivételezés legfontosabb eszközévé.

Számuk viszonylag dinamikus növekedést mutatott, működésük koordinálása több fázison is átesett. 2009-ben 66 145 szervezet működött Magyarországon, kicsivel több, mint egyharmaduk (23 667) alapítványi formában, 42 478 társas nonprofit szervezetként (I1). Gazdasági jelentőségük sem elhanyagolható, valamint a '93-as adatokhoz képest 3-szor annyi munkavállalónak biztosítottak állást (2009-ben 130 ezer fő). A gyűjtött adatok az aktivitást elsősorban számbeli, főként szervezetek száma és bevételi oldalakon közelítik meg, társadalmi hatásuk óriási, annak számbavétele azonban nem egyszerű (vannak kezdeményezések, pl. Civil Társadalom Indikátor, Civil Szektor Fenntarthatósági Index, szervezeti formában pl. a CIVICUS) (I2).

A hazai irodalmakban általánosságban több módon is érintett a civil aktivitás kérdése. A civil szervezetek témája – összefüggésben a nemzetközi kutatásokkal – itthon is éppoly érdeklődési terület. Ugyanakkor a naprakész adatok elérhetősége viszonylag korlátozott. A legfrissebb adatok rendszerint a KSH felméréseiből származnak, hiszen a 256/2008. (XI. 6) Kormányrendelet alapján kötelező a nonprofit szervezetek számára az adatszolgáltatás. Az általános, azonosító adatokon túl főként pénzügyi és foglalkoztatási jellegű kvantitatív adatok felmérésére nyílik lehetőség, a szektor problémáit ez igazából csak áttekintően jelzi, köszönhetően a módszertannak. Igen sok a pályázatok révén finanszírozott kutatás is, mely a finanszírozótól függően, sokszor az általa meghatározott területen történik. Ez többek között azért is történik, mert a magyarországi civil szektor számos feszültséggel küzd. Nyilvánvalóvá vált az elmúlt évek gazdaságpolitikai döntéseit tekintve, hogy a központi irányítás is felismerte a civil szervezetek fontosságát az állampolgári törekvések megjelenítésében, az állami feladatok részleges átvállalásában, illetve egyes foglalkoztatás politikai problémák enyhítésében is, de a szféra jelentősége sokszor még ezen is túlmutat.

A civil szervezetek nem gazdasági szempontok alapján szerveződnek, ugyanakkor nem kérdőjelezhető meg a működésük fenntartásához való anyagiak szükségessége, tehát részlegesen gazdasági tevékenységgel is foglalkozhatnak. A 2009-es esztendőben a szervezetek 88 százalékának volt bevétele és kiadása is, 3 százalékuk gyakorlatilag csak tőkét gyűjtött, közel 7 százalékuk semmiféle pénzügyi tevékenységet nem folytatott, 2 százalékuk pedig kizárólag a meglévő tartalékait használta. A „klasszikus civil szervezetek közel 7 százaléka jelezte, hogy alaptevékenysége során bevételekre nem tett szert, és kiadásai sem voltak (I1).

Itthon az elmúlt évtizedekben központilag támogatott lehetőségek voltak biztosítva arra, hogy ezek a szervezetek hosszabb távon is fennmaradjanak, működhessenek, mely egyrészt bizonyos tevékenységek engedélyezésével, másrészt pedig jelentős állami források hozzárendelésével is lehetséges (és a kettő között is szoros összefüggésekkel, így például a szakmai NCA pályázatok hozzáférhetősége révén). A mai viszonyok mellett egyértelmű, hogy csak az a szervezet tud megmaradni, aki tud és képes arra, hogy a működéséhez szükséges forrásokat megteremtse, megszerezze, és hasznosan tudjon azokkal élni, azaz eredményesen és hatékonyan tud létezni.

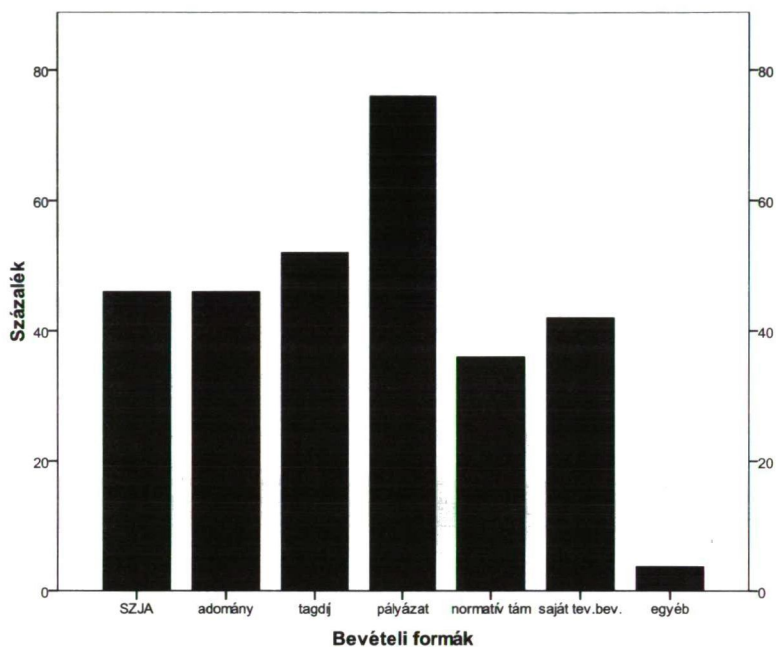
A költségvetési források eloszlása egyenetlen. Az állami dominancia elve, amely erősítette a megosztottságot és a szolidaritás hiányát, szintén sok feszültséget szült. A szektor megosztott, az együttműködés helyett inkább a rivalizálás dominál (Murányi–Szepepi 2005 p. 54.). Alapvetően egy igen erős differenciálódás zajlott le, emellett kialakult egy szűk, zömmel költségvetési forrásokból gazdálkodó, az államhoz, illetve az önkormányzatokhoz erősen kötődő szervezeti kör, szféra. Az egyik legjelentősebb költségvetési forrás, az NCA működése nem eredményezte a szektor egyértelmű erősödését, hanem fenntartja a már eddig is meglévő függőségét az államtól (Kucsera 2006 p. 15.). Az államnak, különösen a decentralizált hatóságoknak a számos ösztönző ellenére kevés információja van a civil szféra aktivitásról.

A korlátozottság, és annak számtalan megjelenési formája miatt a civil szervezetek tekintélyes része sajnos nem tud a források elérhetőségéről, nem ismeri őket, illetve nem éri el őket a tájékoztatás. A szervezetek jelentős része önbizalom hiánnyal is küzd. A tapasztalatok alapján úgy véljük, hogy emellett tagjaik, szervezeti képviselőik, „menedzsereik” nem igazán hisznek a szervezetekben és nem tekintik őket egy profitorientált szervezettel egyenértékűnek. Az elmúlt évtizedekben megalakult szervezetek tekintélyes része meghatározott közhasznú feladatok ellátására jött létre (legyen az törvény szerint nevesített módon vagy nem, illetve a lassan mindenkor változó politikai irányzattal összefüggésben, ahhoz kapcsolódva, vagy nem), ugyanakkor egy rövid kezdeti időszakról eltekintve sokuk működése nem fejlődési pályára alapozott. Számos szervezet névlegesen működik, azaz bejegyzett, de tényleges működést nem mutat, ún. alvó szervezet (2008-as becslült adat kb. 10%, ennek kb. fele a ténylegesen szünetelő) (11). Ehhez járul hozzá az a jelentős adminisztratív ismerethiány, ami szervezetek mellett azok menedzsmentjének felelőssége. A kevésbé aktív szervezetek vezetőitől talán még el is nézhető lenne, hogy kevesebbet foglalkoznak az általuk menedzselt szervezet törvényi megfeleltetésével, azonban meglepő módon még az aktív, működő szervezetek vezetői (menedzserei) sem foglalkoznak sokat azzal, hogy dokumentációjuk (és főleg ez), valamint bevallásaik nincsenek rendben. Miközben a jelenlegi információs korokban a hirdetések, felhívások javarésze elektronikus formában is elérhető, még mindig alacsony azoknak a szervezeteknek az aránya, akik szándékosan, konkrétan keresik a nemzetközi, központi, illetve decentralizált forrásokhoz való hozzáférést, azok bevonását. Ugyanakkor tapasztalati jelenség az, hogy a szervezetek egy része azonban talán csak a csodára vár, hogy ismét jelentkezzek majd jól finanszírozó támogatók, adakozók, vagy az önkormányzati források megint javulnak majd, pedig a mai helyzet, a gazdasági recesszió érzékelhető változásokat okoz mind a piaci, mind az intézményi szféra támogató szereplői számára, forrásaik beszükültek, jobban megnézik a pályázatok célját, felhasználását.

Bartal et al. (2005 p. 20.) szerint egy, a debreceni civil szervezetek körében végzett reprezentatív felmérés arra mutat rá, hogy a felmért szervezetek javarészának több bevételi forrása van, ezek közül kiemelkedő az adomány, az SZJA 1%, a tagdíj és az alaptevékenységből származó jövedelem, elenyészően kevés volt azonban a központi kormányzattól bevételt szerző szervezetek száma. Pályázati úton a megkérdezettek csupán 25%-a szerzett bevételt.

2009-ben egy, a Hajdú-Bihar megyei civil szervezetek vezetési összefüggésit funkcionális jelleggel vizsgáló kutatást végeztünk. A kutatás mintája 82 hajdú-bihari civil szervezet (a teljes hajdú-bihari civil szervezeti „populáció” kb. 3700).

A mintavétel nem reprezentatív, hólabda vétel jellegű, eredményei azonban mégis jelzés értékűek a megyei szférára vonatkozóan. Itt hasonlóképp mi is azt észrevételeztük, hogy a szervezetek többségének többféle bevételi forrása van. Vizsgálataink eredményét az 1. ábra mutatja be:



1. ábra A vizsgált szervezetek bevételeinek forrásai
(Forrás: Saját vizsgálatok, 2009)

Figure 1. Sources of revenues of organizations examined

Az ábra alapján látható, hogy alapvetően mára a minta adatai alapján a pályázati források jelentősége megváltozott, a vizsgált szervezetek 3/4-e él velük. Váradi–Vágvolgyi (2008) analízise szintén a magas pályázati aktivitást és az ezekből származó bevételeket emeli ki. Meghatározó emellett a tagdíjak, az adományok és az SZJA 1% valamint az alaptevékenység bevétel szerepe, tehát igazi lényeges különbség a pályázatok megítélésében van. A működési források és az aktivitás között többnyire szoros az összefüggés, mely feltehetőleg a civilek esetében is így van.

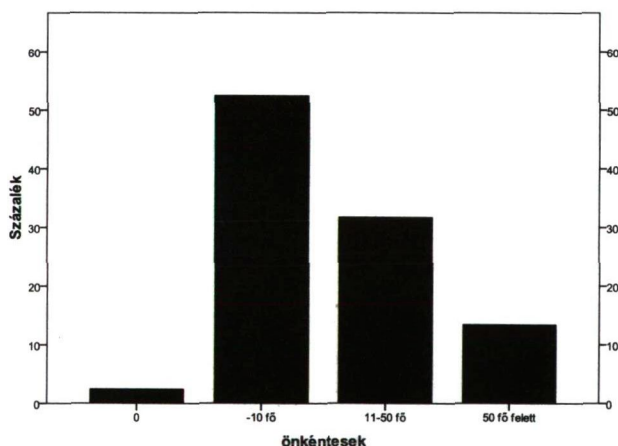
Egy civil szervezet esetében több aktivitás kategóriát lehet megkülönböztetni, jelenleg megítélésünk szerint a szervezetek aktivitás típusai az alábbiak lehetnek:

- Dokumentációs aktivitás: az utolsó alapszabály/alapító okirat módosítás időpontja, évente elkészített jegyzőkönyvek száma, beszámoló elkészülte-kozzététele stb.
- Humán erőforrás aktivitás: szervezet taglétszáma, alkalmazotti létszáma, önkéntesek száma, havi munkaórák száma, munkaköri leírások száma, munkaszerződések száma stb.
- Gazdasági aktivitás: bevétel nagysága és típusai (tagdíjak, pályázati bevételek, saját működési bevételek, SZJA 1%), elmúlt évben beadott pályázatok száma, profilja, nemzetközi szintű beadott pályázatok száma, költségviszonyok stb.

- Szakmai aktivitás: számszerűsíthető szakmai eredmények (pl. parlagrafű mentesített terület nagysága, publikációk, szakmai jelentések (tanulmányok) száma, rendezett konferenciák, meetingek, konferenciákon, egyeztetéseken való részvétel stb.
- Kapcsolati aktivitás: rendszeres kapcsolatban lévő szervezetek száma, közös pályázatok nagysága stb.

A fentiek közül mi elsősorban a humán erőforrás aktivitás néhány elemét vetjük ezzel össze. Bartal et al. (2005 p. 20.) vizsgálatai azt mutatták, hogy a megkérdezettek civilek 66%-ának nincs önálló alkalmazottja, 26%-uknak 10 főnél kevesebb az alkalmazottja, 5%-uknak 10 és 20 fő közötti alkalmazotti létszáma van, a maradék 2%-nak 20-nál több fő az alkalmazottak száma. Az önkéntes segítőik számát tekintve csupán 19%-uk nem rendelkezik önkéntesekkel.

Saját vizsgálataink azt mutatják, hogy a szervezeti válaszadók többsége (95%) olyan szervezetnél aktív, ahol nincs, vagy 10 fő alatti a foglalkoztatottak száma. Az adatbázis részletesen áttekintve igazából alig volt található olyan szervezet, ahol bejelentett foglalkoztatott dolgozik, a szervezeteknél tehát a végzett munka alapvetően önkéntességen alapul. Az önkéntesség aktivitása viszonylag nagyobb mértékű, így a foglalkoztatottak hiányát az önkéntes munka javarészt ellensúlyozhatja. Vizsgálataink eredményét a 2. ábra mutatja be:



2. ábra. Az önkéntesek részvételi arányának megoszlása
(Forrás: Saját vizsgálatok, 2009)

Figure 2. Participations of volunteers of organizations examined

A vizsgálati eredmények alapján elmondható, hogy a felmért szervezetek között a megkérdezettek szerint alig van olyan, ahol ne lenne önkéntes, csupán két fő nyilatkozott önkéntesek hiányáról. Több mint 50% számolt be arról, hogy a szervezeti munkát kevesebb, mint 10 fő önkéntes segíti, 31% arról, hogy 11 és 50 fő közötti önkéntes aktív, 13% pedig arról, hogy több mint 51 fő önkéntes aktív a szervezetnél.

A KSH legutolsó statisztikája azt mutatja, hogy a civilek többségének igen kevés vagy nincs is alkalmazottjuk. A szektorban foglalkoztatottak száma 130 ezer fő, az önkéntesek becsült száma 427 ezer fő volt 2009-ben, egyesületeknél és magánalapítványoknál tevékenykedett az önkéntesek több mint 93 százaléka (II).

Kutatásunk eredményei alapján úgy tűnik, hogy az alapítók azért hoznak létre civil szervezeteket céljaik megvalósítására, mert a célok megvalósítása ebben a formában sike-

reőbb lehet. A szervezet tényleges feltételeinek kiépítésére azonban kevés figyelmet fordítanak, az alapítók, belső munkatársakon kívül a szervezeti munkába kevés betekintést engednek. Alapvetően a szervezeti feladatok komplexumának megvalósítását a szervezet keretein belül képzelik el (mely sokszor arra nem felkészült), és nem tesznek meg minden szükséges lépést a célok elérése érdekében, hanem a lehetőségekhez képest alacsonyabb fokozatban működnek. A szervezeteknek aktívabb lépéseket kellene tenniük az eddig fel nem vállalt (vagy hiányosan ellátott) feladatok ügyében és tanúsítsanak extrovertáltabb magatartást, kérjenek segítséget a környezetüktől. Ez alapvetően a szervezeti aktivitás növekedését kívánná meg, továbbá azt, hogy a szervezeteket az alapítók, vezetők, tagok is teljes értékű szervezetnek tekintsék, melyre több figyelmet kell fordítani és a gazdasági szervezetek működéséhez hasonló feltételeket (anyagiai, eszközök, emberi erőforrás) kell biztosítaniuk ahhoz, hogy a komplex, belső és külső elvárásoknak egyszerre meg tudjanak felelni. A civil szervezetek aktivitása tehát igen összetett kérdés. Részletes, a szervezetek aktivitását, annak területeit és megoszlását jelenleg vizsgáló kutatásról nem tudunk, a kutatások többsége sem vizsgálja ezt ilyen módon. A naprakész adatok hiánya több problémát is jelent, az állami döntéshozók politikája sokszor épp ezért nem teljesen megalapozott, a szervezetek ellenőrzése nem adaptálódik a szervezetek sajátosságaihoz, számos elméleti érdeklődés mellett a tényleges civil aktivitás jelenlegi helyzete nehezen átlátható.

Bartal et al. (2005 p. 20.) megítélése szerint a szervezet bevételi nagysága és az alkalmazottak száma erősen összefügg, a bevétel pedig a korábban említett aktivitással, tehát az aktivitás és alkalmazottak száma feltehetőleg összefügg. Ez megítélésünk szerint hasonló módon összefüggésben van az önkéntesek számával is, véleményünk szerint a szervezet emberi erőforrás viszonyaink javításával, bővítésével a szervezet gazdasági aktivitása javulna, mely a többi aktivitás típusával is összefüggésben van. Ez pedig felerősíti a civilek szervezetfejlesztési szükségleteinek fontosságát.

A rendszerváltás után felerősödtek az elvárások a szervezetfejlesztés módszertani jósága és gyakorlatiassága iránt. A szervezetfejlesztések indokoltságát, eredményességét már a vezetéstudomány klasszikus munkái is bizonyították (pl. Taylor 1983; Iacocca 1988). Új momentumnak tekinthető a civilek szervezetfejlesztése itthon. Az általunk meghatározott fókuszterületre vonatkozólag elmondhatjuk, hogy:

- Az elmúlt években, a megye több polgármesteri hivatali szervezetfejlesztési munkánk eredményei, tapasztalataink azt igazolják, hogy települések szintjén megkerülhetetlen a településszintű civilek önkormányzati koordinációja.
- A korábbi TÁMOP 5.3.3 központi programok révén több, a civil szférát megerősíteni szándékozó központi programok eredményei is megismerhetővé váltak. Ezeket a programokat megyei szinten két, integrációs tevékenységet folytató civil szervezet koordinálta, központi források útján kb. 30 civil szervezet részesült a szervezetek strukturális adottságaihoz igazodó, alkalmazkodó-képességüket, hatékonyságukat és fenntarthatóságukat javító szervezetfejlesztési szolgáltatásokban.
- A Magyarország–Románia határon Átnyúló Együttműködési Program (2007–2013) keretében épp a napokban ismertették a kb. 15–15 szervezet részvételével zajló programok aktualitásait, eredményeit.

A programok tartalom elemzése révén feltárható, hogy azok a klasszikus szervezetfejlesztés lépéseit követik (szervezetmegkeresés–diagnózis–javaslatok-beavatkozás–utóértékelés). A programok többsége a szervezetek emberi erőforrás viszonyainak fejlesztését és forrásbevonási, program aktivitási tevékenységeit kívánta javítani.

Felmerül a kérdés, hogy mennyire voltak átfogó jellegűek a programok. A TÁMOP programot tekintve, meglátásunk szerint számbeli kiterjedtségüket tekintve sajnos nem,

mivel nagyon kevés szervezet részesült a program tevékenységeiben. A programok tartalma, szisztémája szakmailag logikus, mégis eredményességük sem igazán egyértelmű. Fancsal-szki (2011) vizsgálatai a szervezetek elégedettségét (módszerekkel és fejlesztőkkel kapcsolatosan) csupán 60%-nak ítélte meg, a problémák megoldásában 25%-uk szerint sajnos nem segített. A megkérdezettek egy bizonyos része, 30% nem is venne részt még egyszer szervezetfejlesztésben. Ez a civileknél meglátásunk szerint nem mutatja a programokkal való egyértelmű elégedettséget. A problémák javarésze abban áll, hogy noha nagy a pályázati aktivitás, alacsony a szervezetek pályázati tapasztalata, melyet csak bonyolítanak a projekt eljárásrendi anomáliái (Váradi-Vágvolgyi, 2008). A szervezetfejlesztésben való részvétel legjelentősebb motivációja is a sikeres pályázatok írására és a forrásteremtésre irányul. Ez tulajdonképp azt jelzi, hogy nagyobb hangsúlyt kellene továbbra is helyezni az ilyen jellegű ismeretek oktatására és a tapasztalatok átadására. Feltehetőleg a módszertan adaptációjára és újszerű megoldások kidolgozására is szükség lenne. A több napos, sokszor nehézkes szervezetfejlesztési együttléti programok helyett több új eszközt is tudunk javasolni:

- Coaching. A vezetők támogatására, segítésére egyre elterjedtebb módszer a személyes tanácsadás, a coaching és kiterjesztve a munkatársakra is a változás menedzsment eszközökhöz való kapcsolás.
- CISZOK hálózat bővítése. A hálózat évek óta segíti a civilek munkáját, több településen kellene hasonló tanácsadási lehetőséget kínálni.
- Civil Business Angel hálózat. A szolgáltatás alapvetően az üzleti szférára van kidolgozva, de vonatkozásai a civilekre is értelmezhetőek.
- Korszerű menedzsment megoldások áttekintése
- Szorosabb, akár kötelező jellegű integrációs szerveződések létrehozása és megerősítése, hasonlóan a kamarákhoz valamint tartalmas szolgáltatások biztosítása.

A szervezetek tevékenységei, aktivitásuk mértéke, illetve a munkatársak és önkéntesek száma is jelzi, hogy a szektor elindult az intézményesülés útján. Ez az irány felvet olyan kérdéseket, amelyek nem csak a szervezetfejlesztési programok létjogosultságát indokolja, hanem azok centralizált szervezését is, illetve központi forrásokból való finanszírozását is.

A magyar nonprofit szektor legfőbb erőssége, s ugyanakkor legnagyobb belső tartaléka az, hogy az állampolgárok aktívan, megoldás-orientáltan reagálnak a társadalmi problémákra. Ebben a tekintetben az állam szerepvállalása alapvetően gálánsnak tekinthető, hiszen az NCA kezdeményezései nagymértékben hozzájárultak a források bővítéséhez. Problémát jelent, hogy nem tudni jelenleg az NCA jövőjét, a jelenlegi pályázati támogatások is csak idén szeptemberig támogatnak. Sok decentralizált forrást, mely eddig szokásos volt, meg sem hirdettek, a jelentősebbek pedig önerő igényesek, emiatt nehéz a civilek többségének hozzájutniuk. Régen körvonalazódik a civil bank és az ahhoz fűződő szakmai kompetencia központ elképzelés is, azonban 2008 óta erről sok szó már nem esett, noha a programok társfinanszírozásához, és ezáltal a szektor további fejlesztéséhez alapvetően több kezdeményezésre lenne szükség. A rendszeres és átfogó fejlesztési programok segíthetnek a szektornak olyan problémájában is, hogy a forrás hiány és a társadalmi megbecsültség nem egyértelműsége miatt magasabb a fluktuáció mind adminisztratív mind menedzsment területen. A civileknek ugyanakkor szükségük van munkatársakra, legyen az önkéntes vagy foglalkoztatott, hiszen bővülésük, fejlődésük ennek révén lehet megalapozott. A civil projektek egyrészt a már említett másodlagos támogatásokkal (tudás bővítés, személyes indokok) és a stabilabb munka és karrier környezet megteremtésével is támogatónak hatnak.

Felhasznált irodalom

- Bartal Anna Mária–Kákai László–Szabó István (2005): Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Századvég Civil Akadémia, Budapest.
- Fancsalszki Éva (2011): Civilek, civil szerveződések szervezetfejlesztési lehetőségeinek vizsgálata. Debreceni Egyetem. Diplomamunka.
- <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit09.pdf> (2011. 05. 20.)
- Iacocca, Lee (1988): Egy menedzser élete. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Taylor, Frederick Winslow (1983): A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Váradi Zsolt–Vágvölgyi Gusztáv (2008): Szabolcs-Szatmár Bereg Megyei Civil Szolgáltatásfejlesztési Konceptió. Első Nyírségi Fejlesztési Társaság és az Inspiráció Egyesület, Nyíregyháza.
- I1: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit09.pdf> (2011. 05. 20.)
- I2: www.tarki-tudok.hu/file/part_4_cived_tanulmany_ga_20100620.pdf (2011. 05. 21.)